



Para onde vai a gestão de pessoas

Pesquisa inédita com profissionais de recursos humanos mostra que a área está pronta para dar um passo fundamental rumo ao futuro, em um ambiente em constante transição: alinhar as competências humanas às estratégias de negócio das empresas, com o gestor de RH engajado em sua formulação e implantação.
FIA/FEA/USP

É consenso no mundo dos negócios que dentro de cinco anos as empresas não serão as mesmas. Espera-se que essas organizações passem por mudanças substanciais no que diz respeito a várias dimensões de sua atuação.

Identificar quais são as tendências que impulsionarão tais mudanças, na visão de profissionais de recursos humanos, considerados formadores de opinião, foi o objetivo desta pesquisa conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Quanto às mudanças que dizem respeito diretamente à gestão de pessoas, a maioria dos profissionais pesquisados (88%) acredita que elas serão significativas. As novas tendências, na opinião de 47,8% dos entrevistados, deverão incidir sobre “princípios, filosofia e estratégias” da área de RH nas empresas. Outros 28% dizem que “práticas e instrumentos de gestão” serão a dimensão mais afetada.

Na primeira rodada da pesquisa, os participantes foram solicitados a responder, em uma questão aberta, quais seriam os principais desafios estratégicos da gestão de pessoas nos próximos cinco anos. O conjunto de respostas foi transformado em 15 categorias, das quais, na segunda rodada, os profissionais escolheram três desafios considerados mais relevantes para suas organizações (*veja tabela 1, na página seguinte*).

O objetivo de alinhar as pessoas, e seus respectivos desempenho e competências, às estratégias do negócio e metas organizacionais aparece com destaque absoluto na pesquisa (82,3%). Em seguida, vem a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores (69,4%), sem os quais a gestão de RH é impensável nos dias de hoje.

Como, então, agir diante desses desafios? Os caminhos preferenciais recaem novamente em investir mais na capacitação e no desenvolvimento das lideranças (26,9%); redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas de gestão de pessoas da empresa (25,8%); e atuar mais intensamente na educação, no treinamento e no desenvolvimento das pessoas (25,3%).

Esses resultados indicam que haverá um investimento ainda mais intenso em desenvolvimento de lideranças para o futuro próximo, associado à revisão profunda das políticas de gestão de pessoas.

As respostas dos profissionais levam a crer também que o processo de reflexão sobre o papel da área de RH deve tornar-se prática permanente e que o treinamento ainda constitui o núcleo da atuação desses profissionais dentro da empresa. A legitimidade da área está

fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas, o que é reconhecido pela empresa como a única forma de suplantar os obstáculos que se colocam para seu futuro.

Modelo de gestão

Para que o modelo de gestão de pessoas seja integrado e estrategicamente orientado, é fundamental que princípios gerais, determinados pela organização, funcionem como elo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais. Como já vimos, os formadores de opinião pesquisados acreditam que é nessa dimensão do modelo que ocorrerão mudanças mais intensas.

Quais são, portanto, os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos? As respostas obtidas para essa questão foram separadas por relevância.

No grupo considerado de altíssima relevância enquadraram-se duas diretrizes: “gestão de recursos humanos contribuindo com o negócio da empresa”, com 62,4%, e “gestão por competências”, com 55,4% das respostas. Um segundo conjunto de princípios foi considerado pelos

formadores de opinião como muito importante: “comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais” (44,6%), “gestão do conhecimento” (41,4%), “criatividade e inovação contínuas no trabalho” (39,3%), “modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho e relacionamento com os funcionários” (36,6%) e “autodesenvolvimento” (36%).

São princípios que, em geral, ainda não foram incorporados pelas empresas. Por isso, deverão fazer parte da agenda de RH para o futuro. No entanto, para efetivá-los, os profissionais percebem que enfrentarão alto grau de dificuldade (*veja tabela 2, na página seguinte*).

A contribuição de RH para o negócio, de destacada relevância, foge a essa regra: já vem sendo relativamente bem adotada pelas organizações (57,8%) e apresenta um nível médio de complexidade. A gestão por competências, segundo princípio mais relevante, é também avaliada como de média dificuldade (52%), porém as empresas consideram-se menos ajustadas a ela (43,1%).

Pouco aplicada e de alta complexidade é a gestão do conhecimento, um foco de atuação que vem sendo alvo das preocupações da maioria dos profissionais e estudiosos das organizações na atualidade. Entretanto, poucos sabem qual é o papel do RH diante do desafio de implementá-la.

Em seguida, veremos quais as tendências vislumbradas pelos profissionais pesquisados no que diz respeito às dimensões-chave que compõem um modelo de gestão de pessoas: gestão estratégica de RH; gestão da remuneração; treinamento, desenvolvimento e educação; e formato da função RH.

Gestão estratégica de RH

Foram identificadas 13 tendências na dimensão gestão estratégica de recursos humanos. Elas abrangem a atuação da área

Saiba mais

Progep reúne professores da USP

O Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA) congrega professores do departamento de administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Seu objetivo é ser um centro de referência na produção e divulgação de conhecimento sobre gestão de pessoas nas organizações brasileiras.

Por conta dessa meta, o Progep vem implantando um painel permanente de projeção de tendências para a área. Os dados apresentados neste artigo correspondem à segunda edição da pesquisa, coordenada pelos professores André Luiz Fischer e Lindolfo Galvão de Albuquerque e que alimenta e atualiza esse centro de informações.

Realizado no final do segundo semestre de 2003, o diagnóstico procurou identificar, entre um público qualificado de profissionais, as principais tendências em gestão de recursos humanos projetadas para as empresas por eles dirigidas. A primeira edição da pesquisa foi publicada em 2001.

A metodologia utilizada foi a técnica Delphi, bastante recomendada para a previsão de cenários futuros. Por meio dela, especialistas trocam informações que são submetidas a diversas rodadas de respostas até se obterem resultados considerados satisfatórios pelo próprio grupo.

Tabela 1

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Alinhar as pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	82,3%
Desenvolvimento e capacitação de gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas etc.)	69,4%
Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	33,3%
Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições)	25,3%

como parceira na definição, disseminação e manutenção das estratégias e como integradora dos processos de gestão de pessoas entre si e aos objetivos de negócio da organização.

A principal tendência observada quanto à gestão estratégica de RH é a busca de “participação dos gerentes na formulação e implementação das estratégias corporativas” (74,7%), mas os resultados da pesquisa indicam também que os próprios profissionais de RH devem ser envolvidos no processo de concepção e disseminação das estratégias. Ou seja, não devem se limitar à atuação de retaguarda (66,1%).

Destacam-se ainda a tendência de “criação de processos visando identificar, diferenciar e manter os talentos internos da organização” (60,2%) e a de a área oferecer “apoio em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais” (57%).

Gestão da remuneração

Trata-se de um processo crucial para o sucesso de qualquer organização e ganha particular importância por seu significado para as relações entre pessoas e empresas. Do ponto de vista da empresa, a remuneração representa um dos principais componentes de custo de seus processos e produtos; já do ponto de vista do funcionário, simboliza a forma pela qual a organização percebe e define o valor relativo de seu trabalho.

Autores nacionais e internacionais propõem mudanças significativas nessa área –como a remuneração variável por meio de bônus –*stock options*, por exemplo. Dentro dos limites da pesquisa, essas tendências foram traduzidas em oito opções, oferecidas aos pesquisados, para que apontassem as mais importantes.

Estabeleceu-se praticamente um consenso em classificar como de altíssima relevância a necessidade de criar novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários (75,3%). Trata-se de um objetivo importante, relacionado a outras tendências já detectadas, como a atração e retenção de talentos, o estímulo ao comprometimento e à motivação do funcionário e o vínculo mais estreito entre desempenho e resultados organizacionais.

O conceito de “competência” aparece como principal elemento articulador dos novos processos de remuneração. Para 63,4% dos pesquisados, é muito relevante implantar sistemas de definição de salários baseados na competência.

Sabe-se, no entanto, que há diferentes interpretações para esse conceito, as quais, por sua vez, levam a processos de gestão igualmente distintos. Uma dessas perspectivas vê competência como agregação de valor, que pode ser mensurada por meio do que o funcionário “entrega” para a organização.

Tal linha de pensamento está refletida na tendência apontada por 60,7% (terceiro maior percentual): remuneração vinculada à capacidade do funcionário de gerar resultados.

Esses dados demonstram que a busca por sistemas dessa natureza é uma preocupação presente entre os formadores de opinião consultados. Também sugerem a procura dos profissionais por uma fórmula que propicie o desenvolvimento mútuo de pessoas e empresas.

Tabela 2

PRINCÍPIOS QUE DEVEM ORIENTAR A GESTÃO DE PESSOAS	Relevância	Incorporação	Dificuldade
Altíssima relevância			
Gestão de recursos humanos contribuindo com o negócio da empresa	62,4%	57,8%	52%
Gestão por competências	55,4%	43,1%	52%
Alta relevância			
Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais	44,6%	60,8%	46%
Gestão do conhecimento	41,4%	40,5%	60%
Criatividade e inovação contínuas no trabalho	39,3%	54,2%	52%
Modelo de gestão múltiplo, contemplando diferentes vínculos de trabalho	36,6%	46%	60%
Autodesenvolvimento	36,0%	52,5%	46%

Treinamento, desenvolvimento e educação

Uma das dimensões do modelo de gestão de pessoas para a qual os analistas conferem maior importância está vinculada aos processos de gestão da capacitação e do desenvolvimento dos funcionários. São inúmeras as tendências projetadas para essa área, tais como: educação corporativa, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

A gestão de carreiras, “compatibilizando o desenvolvimento das pessoas com o da organização”, destaca-se como tendência de maior relevância nessa dimensão do modelo de gestão de pessoas: 58,2% deram prioridade a essa iniciativa. Também se destacam a “gestão de treinamento, desenvolvimento e educação por competências” (53,2%) e o “*feedback* frequente aos funcionários” (52,2%). Novamente aqui o conceito de competências aparece como elemento fundamental do modelo.

Saiba mais

O que as empresas têm pela frente

Além de responder sobre a área em que atuam, os formadores de opinião da área de gestão de pessoas ouvidos pela pesquisa opinaram sobre os desafios para as empresas brasileiras nos próximos cinco anos.

De acordo com eles, três desafios concentrarão a preocupação dos gestores: ampliar os mercados de atuação da empresa (57%), reduzir custos (39,8%) e promover reestruturações internas (29,6%) – veja tabela abaixo.

Foi proposto também ao grupo pesquisado que identificasse estratégias competitivas consideradas mais relevantes para seus negócios (veja tabela abaixo, dir.).

A orientação para a excelência operacional, revendo processos e reduzindo custos, aparece como estratégia crucial para mais de 37% das organizações – um resultado bastante coerente com os desafios identificados nos outros tópicos. A orientação para serviços (22,6%), a busca de intimidade com o cliente (18,8%) e a inovação em produtos (16,7%) aparecem como estratégias orientadoras das ações das demais organizações que foram referência para a pesquisa.

A noção de competências vem sendo bastante difundida na literatura e na prática das organizações

destacadas em seus setores de atividades. Por isso, procurou-se investigar quais competências organizacionais são consideradas cruciais para as empresas participantes da pesquisa.

Três competências organizacionais serão particularmente importantes nos próximos cinco anos: gestão de pessoas (73,4%), gestão de negócios (59,9%) e gestão da inovação em produtos (40,8%).

Os dados referentes às diretrizes estratégicas das organizações em que atuam os respondentes da pesquisa indicam um cenário de competitividade no qual a ampliação de mercados será disputada por meio de redução de custos e terá por consequência possível algo que se imaginava já superado pela história empresarial da década anterior: as reestruturações internas. Diversificação, foco em produtos e negócios específicos e inovação também serão relevantes. Fusões e a possibilidade de internacionalização das atividades, embora presentes, não podem ser consideradas tendências generalizadas.

Para superar o desafio aparentemente irreconciliável de ampliar mercados e reduzir custos, a estratégia de excelência operacional será priorizada e conjugada com a orientação para serviços. Para isso, três competências organizacionais serão consideradas mais relevantes: gestão de pessoas – que obteve destaque absoluto –, de negócios e de inovação em produtos. Essa arquitetura estratégica certamente exigirá um modelo de gestão de pessoas bastante diferenciado daquele que ainda prevalece na maioria das organizações.

DESAFIOS CORPORATIVOS

Ampliação de mercados	57%
Redução de custos	39,8%
Reestruturações internas	29,6%
Diversificação de produtos/serviços	25,8%
Inovação tecnológica	25,3%
Foco em mercados específicos	24,7%
Customização de produtos/serviços	22,6%
Internacionalização	19,9%
Fusões e aquisições	14%
Outro	3,8%

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Excelência operacional	37,6%
Orientação para serviços	22,6%
Intimidade com o cliente	18,8%
Inovação em produtos	16,7%
Outra	0%

Formato da função RH

Outro componente importante na conformação do modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a função RH se organiza e opera. Todas essas mudanças certamente se refletem na estrutura, organização e forma de atuação da área. A velha estrutura formal e departamentalizada do RH tradicional não comportaria a flexibilidade exigida por processos integrados estrategicamente orientados como os aqui apresentados.

Das tendências apontadas pelos profissionais ouvidos, três obtiveram percentual superior a 60%, destacando-se como altamente relevantes. A “descentralização das decisões de gestão

de pessoas para os gerentes de negócio da empresa” (66,7%), o “fornecimento de novos processos e conhecimento em gestão de pessoas para os clientes internos” (65,6%) e a “mudança para um perfil de atuação do profissional como consultor interno” (61,8%) podem, portanto, ser considerados elementos essenciais na configuração do formato organizacional da função de recursos humanos para os próximos cinco anos.

É possível dizer que praticamente todas as organizações pesquisadas estão se reestruturando e capacitando seu quadro de especialistas para atuar de acordo com esses preceitos. A metade delas já avançou bastante nessa direção, mas pretende continuar investindo em organização e treinamento de pessoal especializado no futuro.

Lições da pesquisa

O objetivo deste estudo não é produzir resultados conclusivos. Trata-se muito mais de um relato estruturado dos dados obtidos a partir da percepção dos formadores de opinião. No entanto, algumas linhas gerais merecem ser destacadas.

Uma primeira constatação refere-se ao movimento de busca de competitividade que afeta as organizações brasileiras (*veja quadro na página anterior*). A julgar pelos resultados da pesquisa, tal movimento se mantém e tende a se acirrar.

Para isso, serão implementadas estratégias de excelência operacional (37,6%) e orientação para serviços (22,6%). As organizações reconhecem a necessidade de desenvolver competências organizacionais consideradas cruciais, dentre as quais se destacam a própria gestão de pessoas (73,4%), a de negócios (59,6%) e a de inovação em produtos (40,8%).

Nesse cenário, o modelo de gestão de pessoas sofrerá mudanças significativas. Não serão alterações necessariamente radicais, mas de forte intensidade, na opinião de 88,2% dos entrevistados. Como havíamos constatado em pesquisas anteriores, a estrutura de atuação da área parece já ter sido ajustada, não se revelando como foco prioritário de transformação—apenas 7,5% apontaram essa questão como prioritária. As atenções agora devem estar voltadas para estratégias e políticas de gestão de pessoas, assim como para práticas e instrumentos dessa gestão.

A pesquisa mostra que os dois principais desafios do modelo serão alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa e capacitar os gestores para que sejam os estimuladores desse processo. Nesse sentido, os profissionais ouvidos se mostram coerentes ao definir os princípios orientadores da gestão de pessoas capazes de dar conta desses desafios. São eles: gestão de RH alinhada com o negócio e orientada pelo conceito de competências.

Saiba mais

Brasileiras prontas para o futuro

Um dos objetivos desta pesquisa foi identificar empresas que possam ser consideradas exemplos de modelos de gestão de pessoas, prontas para as mudanças que se prevêem para a área.

Buscava-se com isso obter referências concretas, definindo organizações nas quais se poderiam realizar estudos de caso visando compreender, em maior profundidade e detalhe, o caráter das tendências detectadas pela pesquisa.

Em primeiro lugar, cabe ressaltar a presença de empresas de capital nacional na lista final de organizações, tais como Natura, Embraer, Pão de Açúcar, Magazine Luiza, Gerdau e Marcopolo, o que não se observava com essa frequência nas pesquisas anteriores.

Aparecem também algumas instituições financeiras, como BankBoston e ABN AMRO BANK, o que não ocorria anteriormente. Na visão dos formadores de opinião, essas duas organizações destacam-se muito entre os bancos por seus investimentos em gestão de pessoas.

EMPRESAS

Natura	71%
Gessy Lever	35%
BankBoston	33,3%
Nestlé	24,2%
3M	17,7%
Embraer	17,2%
Pão de Açúcar	11,8%
Siemens	10,8%
ABN AMRO	10,2%
Hewlett-Packard	9,1%
Alcoa	9,1%
DuPont	7,5%
Magazine Luiza	7,5%
Marcopolo	6,5%
Gerdau	5,4%

A gestão estratégica de recursos humanos terá papel prioritário. Para isso, é essencial que a área tenha entre suas atribuições a função de criar as condições necessárias para que não só o corpo gerencial mas também o gestor de RH estejam engajados na formulação e implantação da estratégia da empresa.

Atuar com foco em talentos e não a partir de políticas e processos genéricos é também considerado uma tendência estratégica para o modelo, ao lado do apoio aos processos de mudança cultural, inevitáveis no momento atual vivido pela maior parte das empresas. Desse conjunto, a gestão de talentos é apontada como a tendência menos incorporada até agora nas organizações e de maior dificuldade de implantação.

Metodologia

Professores, consultores, gerentes e diretores de RH responderam à pesquisa

Para compor o grupo de entrevistados desta pesquisa, foram selecionados: ocupantes de cargos de direção e gerência de áreas de recursos humanos ou assemelhadas nas principais empresas brasileiras com base na classificação das Maiores e Melhores publicada pela revista *Exame*; professores de disciplinas de recursos humanos de cursos de graduação em administração que receberam conceito "A" na avaliação promovida pelo MEC em 2001; e consultores reconhecidos por sua *expertise* na área.

O cadastro geral reuniu os dados de 1.050 profissionais que, pelas definições já descritas, podem ser considerados formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. A pesquisa obteve índice de retorno de 27%.

A primeira rodada contou com a participação de 274 profissionais. Na segunda etapa, 186 responderam novamente às mesmas questões, agora com o conhecimento das medidas estatísticas apuradas na primeira fase.

As organizações que foram referência para os respondentes da pesquisa tinham um mínimo de 20 e um máximo de 47 mil funcionários – média de 2.850 empregados.

Outro dado relevante refere-se ao número de especialistas em gestão de pessoas que atuam na empresa. Ele varia de acordo com o tamanho da organização, de um mínimo de dois profissionais até uma área de RH que contava com 400 na época da pesquisa.

São organizações que parecem representar adequadamente o universo que se pretendia estudar: empresas destacadas em seus setores de atividade e desafiadas a estruturar e manter modelos competitivos de gestão de pessoas.

O perfil dos pesquisados, por sua vez, revela que eles se caracterizam pela maturidade profissional e pessoal. Ocupam, em geral, cargos de direção e alta gerência e apresentam avançado nível de formação educacional (73% deles possuem cursos de pós-graduação). São fatores que tornam razoável supor que se trata de uma amostra de formadores de opinião, profissionais destacados e que, por essa condição, têm condições de influenciar as decisões sobre gestão de pessoas das organizações brasileiras nos próximos anos.

A busca de novos processos de compensação, com destaque para a remuneração por competências, vinculada à capacidade de "entrega" do funcionário, alimenta as expectativas dos gestores de pessoas nessa área. Os resultados da pesquisa indicam que esse macroprocesso de RH será objeto de muitas experiências e pesquisas. São tendências pouco implantadas nas organizações que participaram da amostra e sua incorporação foi considerada de grande complexidade pelos pesquisados. Trata-se, sem dúvida, de um fértil campo de pesquisa e experimentação.

Compatibilizar o crescimento das pessoas com o da empresa continua sendo o principal objetivo do processo de desenvolvimento e educação corporativo. O conceito de competências volta a ser citado aqui como elemento de referência para a gestão de carreiras e das práticas de treinamento e desenvolvimento.

Novamente nesse caso, tanto a busca de desenvolvimento mútuo entre empresa e pessoas como a gestão de carreiras por competências são tendências que ainda não estão presentes nas organizações, dada a complexidade que envolve sua implantação.

Constata-se, ainda, que houve significativa evolução no modelo de gestão de pessoas das organizações brasileiras – evolução essa que não é mais exclusividade das empresas multinacionais (*veja quadro na página anterior*).

Por fim, percebe-se que o sentimento prioritário entre os formadores de opinião é o de que o processo de ajuste às forças externas não é mais um evento circunstancial. Não está limitado a um período determinado, a um setor de atividade ou ramo de negócios. Elaborar e reavaliar o modelo passou a ser tarefa permanente do gestor estratégico de pessoas nas organizações.

Por isso mesmo, nenhuma das empresas se considera totalmente ajustada às tendências projetadas. Todas se vêem em transição, ou, em outras palavras, a transição contínua passa a ser uma característica intrínseca ao próprio modelo.